

УДК 331.3

*Карюк В.І.,
к.е.н., доцент кафедри туризму,
Університет «КРОК», м. Київ
cryshtaleva.voda@gmail.com*

КОМПЕТЕНТНІСТНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*Karyuk V.I.,
Ph.D., Associate Professor at the Department of Tourism
«KROK» University, Kyiv
cryshtaleva.voda@gmail.com*

COMPETENT APPROACH TO MANAGING THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

На основі детального вивчення поглядів різних вчених на поняття компетентності, проаналізовано та розмежовано основні складові у структурі компетентності відповідно до різних підходів, та визначено, що організація процесу навчання на основі компетентнісного підходу зосереджується на тому, що персонал в результаті навчання зможе вміти робити, а не на тому, чого працівники мають навчатися. Виділено основні принципи компетентнісного підходу, до яких відносяться: навчання для життя, успішної соціалізації в суспільстві; самостійність планування працівником своїх результатів й удосконалення їх у процесі постійної самооцінки; власна мотивація та відповідальність за результат; матрична система управління, делегування повноважень, свобода у виборі засобів набуття працівниками компетенцій. Визначено основні функції компетентнісного підходу в навчанні та перепідготовці персоналу підприємства: операціональна, діяльнісно-технологічна, виховна, діагностична. Запропоновано та проаналізовано показники розвитку

кадрового потенціалу підприємства відповідно до двох груп: професійне навчання (частка працівників, які пройшли професійне навчання в протягом періоду; частка годин, затрачених на професійне навчання, у загальному балансі часу фірми; рівень засвоєння нових знань і навичок; величина витрат на професійне навчання у загальному обсязі витрат підприємства) та кваліфікаційне просування (питома вага працівників, що підвищили розряд у звітному році, в загальній чисельності персоналу на кінець року; частка працівників, що оволоділа новими спеціальностями у звітному році, у загальній чисельності персоналу на кінець року; питома вага керівників, які підвищили кваліфікацію в звітному році в їх чисельності на кінець року; коефіцієнт внутрішньої мобільності). Визначено соціальні результати від упровадження компетентнісного підходу при навчанні та перепідготовці персоналу, до яких належать: ступінь застосування набутих знань та вмінь у процесі трудової діяльності; успішність навчання працівників за програмою підготовки; рівень розвитку трудової кар'єри працівника; здатність працівника засвоювати нові знання, уміння та навички; зниження опору нововведенням; рівень задоволеності керівництва якістю навчання працівника; рівень відчуття працівником стабільності та впевненості в майбутньому; рівень задоволеності працівника результатами підвищення кваліфікації.

Формул: 0; рис.: 0, табл.: 2, бібл.: 11

Based on a detailed study of the views of various scholars on the concept of competence, the main components of the competence structure were analyzed and delimited, and it was determined that the organization of the learning process based on the competence approach focuses on what staff can be able to do as a result of training, and not what employees should learn to. The basic principles of the competence-based approach, which include: learning for life, successful socialization in society; the independence of the employee's planning of his own results and their improvement in the process of constant self-assessment; own motivation and responsibility for the result; matrix management system, delegation

of authority, freedom in choosing how workers gain competencies. The main functions of the competence-based approach in training and retraining of enterprise personnel are identified: operational, activity-technological, educational, diagnostic. The indicators of the development of personnel potential of the enterprise in accordance with the two groups were proposed and analyzed: vocational training (the proportion of employees who completed vocational training during the period; the proportion of hours spent on vocational training in the total time balance of the company; the level of assimilation of new knowledge and skills; the amount of expenses on vocational training in the total amount of expenses of the enterprise) and qualification promotion (the proportion of workers who increased the discharge in the reporting year in the total number of staff at the end of the year, the proportion of workers who mastered the new specialties in the reporting year, the total number of staff at the end of the year, the proportion of managers who have improved their skills in the reporting year in their number at the end of the year, the coefficient of internal mobility). The social results from the introduction of the competence approach in the training and retraining of personnel are defined, which include: the degree of application of acquired knowledge and skills in the process of labor activity; the success of employee training for the training program; the level of development of the employee's career; the employee's ability to absorb new knowledge and skills; reduced resistance to innovation; the level of satisfaction with the management of the quality of employee training; level of employee feeling of stability and confidence in the future; employee satisfaction with the results of advanced training.

Formulas: 0; fig.: 0, tabl.: 2, bibl.: 11

Ключові слова: *компетентність, компетентнісний підхід, навчання персоналу, перепідготовка кадрів, підвищення кваліфікації персоналу, розвиток кадрового потенціалу, соціально-економічний ефект.*

Key words: competence, competence approach, personnel training, retraining of personnel, personnel development, human resource development, socio-economic effect.

Вступ. У ХХІ столітті компетентнісний підхід є методологією, яка активно впливає на професійну підготовку працівників, оскільки за сучасних умов ключовою складовою людського капіталу підприємства є компетентний і мотивований працівник. Саме він є гарантом забезпечення функціонування і розвитку підприємства, реалізації його стратегічних цілей, що обумовлює необхідність розвитку професійної компетентності як управлінського персоналу, так і їх підлеглих. Компетентнісний підхід на сьогодні є ключовим у процесі модернізації професійної підготовки кадрів в Україні, саме тому висвітлення його основних положень в контексті удосконалення підходів до розвитку персоналу підприємств є актуальною потребою часу. Поняття «компетентність» дедалі ширше використовується у різних словосполученнях (компетентнісний підхід, компетентнісна освіта тощо) та на різних рівнях навчання.

Компетентнісно-орієнтоване навчання має бути спрямована на те, щоб відповідати особистим, соціальним, професійним та культурним потребам сучасного суспільства. За такого спрямування відбувається перехід від традиційного підходу, в центрі якого знаходиться викладання інформації, до навчання, де центром навчального процесу безпосередньо являється персонал підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання професійної підготовки на основі компетентнісного підходу розглянуті в роботах зарубіжних і вітчизняних учених: Л. Антонюк, М. Афанасьєва, В. Бобрицької, Н. Верхоглядової, Г. Ібрагімова, І. Іванової, А. Кібанова, О. Кобилянського, В. Лугового, М. Лайла, Е. Лейфа, Е. Моргунова, О. Овчарук, Н. Побірченко, Г. Сазоненко, П. Сенге, Л. Спенсера, К. Спруде, Дж. Ходкінсона, Д. Черваньова та ін. Так, на думку І.А. Ібрагімова, компетенція - це «сукупність

повноважень, прав і обов'язків посадової особи». Компетентність розглядається як «сукупність якостей, знань і навиків працівника, необхідних для реалізації професійних компетенцій, тобто переліку відповідних повноважень якого-небудь органу або посадовця згідно законам, нормативним документам, статутам, положенням» [1, с.134]. Струде К.А. класифікує компетентність за сферами застосування і виділяє в ній професійну компетентність, до складу якої входять: знання, вміння й навички в певній галузі, методичну компетентність - здатність самостійно вирішувати виникаючі проблеми, наявність системного мислення і соціальну компетентність, яка передбачає здатність до спілкування, співробітництва, здібність до вирішення конфліктів, ініціативність [2, с.14]. Девід К. МакКлелланд виокремлює компетентність як здатність компанії і її персоналу виконувати необхідні функціональні обов'язки відповідно до певного бачення, місії й цінностей. Кожна компетенція, як єдність трьох складових: когнітивна (наявність системи професійних і спеціальних предметних знань), функціональна (володіння методами, технологіями, алгоритмами виконання дій), особистісна складова (етичні й соціальні позиції й установки, відношення до виконання дій) [3, с.7].

Однак, аналіз наукової літератури свідчить, що бракує робіт, які б мали прикладну направленість, зокрема в контексті запровадження програм підготовки і перепідготовки кадрів, а також підвищення їх кваліфікації на засадах компетентнісного підходу.

Постановка завдання. Метою роботи є розгляд основних положень застосування компетентнісного підходу як методології при підготовці і перепідготовці кадрів на підприємстві, а також визначенні соціально-економічного ефекту від впровадження даної методології в програму розвитку персоналу.

У процесі дослідження використовувалися наступні методи: порівняння, аналізу і синтезу – при визначенні особливостей концептуальних підходів до структури компетентності у залежності від поглядів різних авторів

на дефініцію цього поняття та при визначенні функцій компетентнісного підходу; методи системного та структурного аналізу – при дослідженні показників розвитку кадрового потенціалу на підприємстві.

Результати дослідження. Із позицій компетентнісного підходу рівень освіченості та кваліфікованості визначається здатністю розв'язувати проблеми різної складності на основі наявних знань. Компетентнісний підхід не заперечує значення знань, але він акцентує увагу на здатності використовувати здобуті знання. Тобто, за такого підходу до розвитку кадрового потенціалу, важливим стає не наявність у працівника внутрішньої організації знань, а здатність застосовувати компетентності в професійній діяльності.

У світовій практиці поняття компетентності є центральним. Ключові компетенції, визначені на симпозиумі «Ключові компетенції для Європи» (1996 р., м. Берн), ознаменували загальносвітову тенденцію оновлення освітнього процесу. Засадничі аспекти моделі оцінювання ключових компетентностей розробила Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD – Organization for Economic Cooperation and Development) в рамках проекту «Визначення та відбір компетентностей: концептуальні засади» (Definition and Selection of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations (DeSeCo)).

На основі аналізу наукової літератури можемо зробити висновок, що в академічному європейському і світовому просторі не досягнуто консенсусу відносно терміну «компетенція» та його структури. У різних країнах та з точки зору різних підходів існують безліч його інтерпретацій (табл. 1).

Проаналізувавши різні підходи до сутності та структури поняття, можемо зробити висновок, що компетентнісний підхід – це така організація процесу навчання, яка зосереджується на тому, що персонал в результаті навчання зможе виконувати чи вміти робити, а не на тому, чого працівники мають навчатися.

Таблиця 1.

Погляди на структуру компетентності у залежності від поглядів різних авторів на дефініцію цього поняття

№ п/п	Автор або джерело	Запропонована структура компетентності / компетенції
1	Європейська рамка кваліфікацій	Знання, уміння, компетенції (висвітлюються в термінах відповідальності і автономії).
2	Національна рамка кваліфікацій	Знання, уміння, комунікація, автономність і відповідальність.
3	Програма «DeSeCo»	Знання, пізнавальні навички, практичні навички, відношення, емоції, цінності та етика, мотивація.
4	Міжнародний департамент стандартів	Знання, вміння, навички, навчальні досягнення.
5	Болонський глосарій	Знання, розуміння, навички.
6	Українсько-голландський проект з освітнього менеджменту (Ukrainian-Dutch Educational Management – UDEM)	Знання, необхідні для даної спеціальності або посади; уміння і навички, необхідні для успішного виконання функціонально-посадових обов'язків; професійні, ділові та особистісно значущі якості, що сприяють якнайповнішій реалізації власних сил, здібностей і можливостей у процесі виконання функціонально-посадових обов'язків; загальна культура, необхідна для формування гуманістичного світогляду, визначення духовно-ціннісних орієнтирів, моральних і етичних принципів особистості; мотивація професійної діяльності.
7	В. Байденко	Знання і їх застосування, уміння, навички, здібності, цінності і особисті якості.
8	І. Зимня	Готовність до проявлення компетентності (мотиваційний аспект); володіння знаннями змісту компетентності (когнітивний аспект); досвід проявлення компетентності у різних стандартних і нестандартних ситуаціях (поведінковий аспект); відношення до змісту компетентності і об'єкта її застосування (ціннісно-смысловий аспект); емоційно-вольова регуляція процесу і результату проявлення компетентності.
9	С. Трубачева	Мінімальний досвід діяльності, або попередній етап сформованості компетентності; соціальна, особистісна мотивація необхідності подальшого формування компетентності; знання, уміння, навички, необхідні для подальшого формування компетентності; способи діяльності на певному етапі формування компетентності; рефлексія ефективності отриманого результату.

Джерело: Розроблено автором на основі [4, 5, 6, 7, 8, 9, 10]

Навчання на основі компетентнісного підходу формує у працівників якості для реалізації професійної діяльності, які необхідні для ринку праці, а критерії та параметри оцінки результатів навчання уніфікуються і виражаються у термінах і результатах, які можуть бути інтерпретовані і враховані на будь-якому підприємстві будь-якої країни.

Виділяють такі принципи компетентнісного підходу:

- навчання для життя, успішної соціалізації в суспільстві та особистісного розвитку на основі засвоєння соціально значущих умінь (компетенцій);
- надання можливості працівнику самому планувати свої результати й удосконалювати їх у процесі постійної самооцінки;
- різноманітні форми організації самостійної, осмисленої діяльності працівників у процесі навчання на основі власної мотивації та відповідальності за результат;
- матрична система управління, делегування повноважень, свобода у виборі засобів набуття працівниками компетенцій.

Активізація процесу навчання в рамках компетентісно-орієнтованого підходу передбачає посилене використання інноваційних методів навчання, які дозволяють наблизити процес навчання до умов реальної практики, зробити його динамічним, творчим, дослідницько-орієнтованим.

У науковій літературі [11, с.44] визначені такі функції компетентнісного підходу:

1. операціональна, що передбачає виявлення (операціоналізацію) системи знань, умінь і навичок працівника, які визначають його компетентність і гарантують результативність вирішення професійних, соціальних та особистісних завдань;
2. діяльнісно-технологічна, що забезпечує конструювання змісту навчання діяльнісного типу, максимальне наближення до сфери діяльності працівника, розроблення й упровадження в процес навчання і перепідготовки завдань, способи вирішення яких відповідають технологіям професійної діяльності;

3. виховна, що означає формування у працівників організаторського та управлінського досвіду, культури особистісного та професійного спілкування;
4. діагностична, що передбачає розроблення більш ефективної системи моніторингу якості навчально-професійного процесу, зокрема, діагностики досягнутих рівнів сформованості компетенцій.

Компетентності поділяються на: загальні та спеціальні. Загальні (generic) компетентності – знання, розуміння, навички та здатності, якими працівник оволодіває у рамках певної програми навчання, але які мають універсальний характер.

До спеціальних (subject related) відносяться компетентності, які:

- є специфічними для даної предметної області (галузі/ сфери/ напряму);
- безпосередньо пов'язані із спеціальними знаннями у галузі/ сфері/ напряму;
- визначають профіль програми, тобто роблять її індивідуальною, істотно відмінною від інших програм.

Все більший пріоритет у роботодавців одержують вимоги щодо наявності у працівників системних, інтелектуальних, комунікативних якостей, здатності до самоорганізації та до організації діяльності працівників, здатності до рефлексії власної діяльності. Вимоги суспільства до персоналу постійно зростають, що породжує необхідність модернізації сучасної системи підготовки і перепідготовки кадрів і спонукає вчених до обґрунтування та пошуку способів реалізації компетентнісного підходу у процесі розвитку персоналу на підприємствах.

Перехід до компетентнісного підходу означає:

- переорієнтацію з процесу на результат навчання в діяльнісному вимірі;
- зміщення акценту з накопичування нормативно визначених знань, умінь і навичок на формування й розвиток у працівників здатності практично діяти, застосовувати досвід успішних дій у конкретних ситуаціях.

Таким чином, компетентний фахівець повинен мати такі якості: упевненість у собі, постійне розширення власних можливостей, реалізація намічених цілей; здатність адекватно діяти в динамічному світі, непередбачуваних ситуаціях, професійна мобільність; здатність до навчання протягом усього життя; адекватність оцінки власних сил, здатність знаходити можливості для їх реалізації; здатність приймати рішення й досягати результату відповідно до поставленої мети; здатність брати на себе відповідальність за свої вчинки.

Динамічний розвиток ПАТ «Київський завод «Радар» стимулює удосконалення усіх виробничих процесів на підприємстві, і зокрема, діяльності по управлінню та розвитку кадрів. Виходячи із специфіки високотехнологічної діяльності, на заводі завжди існує гостра необхідність використання в кадровій роботі інноваційних підходів, дієвих методів і засобів для того, щоб гарантувати максимальну віддачу від кожного працівника. У 2014 році керівництвом ПАТ «Київський завод «Радар» була здійснена радикальна перебудова, яка торкнулася зміни функцій, структури і складу кадрової служби, що дозволило розробити взаємозалежну скоординовану між різними ланками політику по управлінню персоналом, зокрема, серйозної уваги було приділено впровадженню засад компетентнісного підходу при підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації персоналу підприємства.

Головні спеціалісти підприємства кожні три роки проходять курси підвищення кваліфікації, також кожні три роки спеціальною комісією проводиться атестація інженерно-технічного персоналу. Робітники і майстри складають екзамени по спеціальності і наявності знань, які відповідають певним посадам щорічно, а в разі незадовільного результату не допускаються до роботи. Це пов'язано зі складністю та небезпечністю виробничого процесу на підприємстві, що додатково стимулює працівників вдосконалювати свої знання та навички. Оцінюючи досягнуті співробітниками результати, керівництво здійснює зворотній зв'язок з підлеглими і заохочує кращих з них,

а також визначає напрями вдосконалення процесу праці. Співробітники, в свою чергу, активно користуються отриманою в ході атестації інформацією для підвищення власної кваліфікації.

Отже, підприємство активно займається розвитком персоналу та ефективно впроваджує компетентністний підхід при його навчанні та підготовці, про що свідчать дані таблиці 2.

Таблиця 2.

**Показники розвитку кадрового потенціалу на підприємстві ПАТ
«Київський завод «Радар» у 2013-2018 роках**

Група	Показники	Роки					
		2013	2014	2015	2016	2017	2018
1. Професійне навчання	1.1. Частка працівників, які пройшли професійне навчання в протягом періоду, %;	58,1	59,9	59,2	61,7	62,8	65,6
	1.2 Частка годин, затрачених на професійне навчання, у загальному балансі часу фірми, %	5,9	6,6	6,2	6,8	6,9	7,2
	1.3. Рівень засвоєння нових знань і навичок, %	75,4	76,5	77,1	82,6	85,1	87,3
	1.4. Величина витрат на професійне навчання у загальному обсязі витрат підприємства, %	2,3	2,4	1,9	2,4	2,6	2,7
2. Кваліфікаційне просування	2.1. Питома вага працівників, що підвищили розряд у звітному році, в загальній чисельності персоналу на кінець року, %	3,3	4,5	2,7	3,8	4,3	4,7
	2.2. Частка працівників, що оволоділа новими спеціальностями у звітному році, у загальній чисельності персоналу на кінець року, %	1,1	1,0	1,1	1,3	1,4	1,5
	2.3. Питома вага керівників, які підвищили кваліфікацію в звітному році в їх чисельності на кінець року, %	27,3	28,1	27,2	27,5	28,1	27,8
	2.4. Коефіцієнт внутрішньої мобільності,%	9,4	8,7	8,2	9,5	10,2	10,4

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

Ефективні заходи з розвитку персоналу на підприємстві ПАТ «Київський завод «Радар», які спрямовані на підвищення знань, навичок та організаційних

вмінь працівників, відбиваються на результативності їхньої роботи, а це в свою чергу впливає на збільшення обсягу виробництва та відповідно прибутку при сталості постійних витрат.

Соціальні результати від впровадження заходів з навчання персоналу на основі компетентнісного підходу можна визначити за допомогою таких показників:

- ступінь застосування набутих знань та вмінь у процесі трудової діяльності;
- успішність навчання працівників за програмою підготовки;
- рівень розвитку трудової кар'єри працівника;
- здатність працівника засвоювати нові знання, уміння та навички;
- зниження опору нововведенням;
- рівень задоволеності керівництва якістю навчання працівника;
- рівень відчуття працівником стабільності та впевненості в майбутньому;
- рівень задоволеності працівника опанованою професією чи результатами підвищення кваліфікації.

Висновки. Таким чином, підхід до процесу підготовки та перепідготовки кадрів на підприємстві, що базується на компетенціях є функціональним підходом, що підкреслює значущість життєвих та професійних навичок працівників та оцінює їхню майстерність відповідно до результатів практичного застосування. Впровадження компетентнісного підходу на підприємстві має розпочинатися із з'ясування вимог до необхідних компетенцій працівника, на основі яких буде формуватися модель професійної компетентності працівника та розроблятися методологія формування його професійної компетентності як фахівця. Завдяки такому алгоритму впровадження компетентнісного підходу можна досягти необхідного рівня компетентності фахівця та усунути невідповідності між кваліфікаційними вимогами до працівника як виконавця робіт та працівника як інтелектуальної одиниці та джерела інноваційного розвитку.

Література.

1. Ибрагимов Г. И. Компетентностный подход в профессиональном образовании / Г. И. Ибрагимов / Educational Technology & Society. - 2007. - № 10 (3) - С. 361-365.
2. Спрудэ К. А. Оценка компетенций в разработке системы персоналотехнологий организации: [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://webcache.googleusercontent.com>
3. Дэвид К. МакКлелланд. Понятие компетенции: [Электронный ресурс] // Дэвид К. МакКлелланд. - Режим доступа: http://www.timetogo.ru/articles/what_is_competency.htm
4. Антонюк Л.Л. Компетентністний підхід у вищій освіті: світовий досвід / Л.Антонюк, Н.В.Василькова, Д.О.Ільницький - К.КНЕУ, 2016.- 66 с.
5. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бояцис ; пер. с англ. – М. : НИРРО, 2008. – 352 с.
6. Лейко С.В. Поняття «компетенція» та «компетентність»: теоретичний аналіз / С.В. Лейко // Педагогічний процес: теорія і практика : зб. наук. пр. – 2013. – Вип. 4. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pptp.org.ua/images/2013/04/15.pdf.pdf>.
7. Преображенська О. С. Формування компетенцій корпоративного управління на основі знань підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О. С. Преображенська. - Харків, 2011. - 22 с.
8. Сазоненко Г.С. Компетентність у системі неперервної освіти: акмеологічна модель: наук.-метод. посіб. / Г.С. Сазоненко, В.В. Приступа; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, Укр. гуманіт. ліцей. – Макарів: Софія, 2013. – 411 с.
9. Селевко Г. Компетентности и их классификации: [Электронный ресурс]// Г. Селевко. - Режим доступа: http://matem.uspu.ru/i/inst/math/subjects/04OPDMAT_MAT2007D02.pdf

10. Чуланова О.Л. Основные риски при внедрении модели компетенций в управление персоналом организации // Современные проблемы и перспективы экономического развития и управления: сб. научн. тр. - Сургут.гос.ун-т ХМАОЮгры. - Сургут: ИЦ СурГУ, 2014. С.174-181.
11. Лановенко А.О. Компетентнісний підхід у професійній підготовці фахівців / А.О. Лановенко // Проблеми та перспективи формування нац. гуманіт.-техн. еліти: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, НАПН України, Нац. техн. ун-т «ХПІ». – Х., 2011. – Вип. 29. – С. 44–50.

References.

1. Ibragimov G. I. Kompetentnostnyy podkhod v professional'nom obrazovanii / G. I. Ibragimov / Educational Technology & Society. - 2007. - № 10 (3) - S. 361-365.
2. Sprude K. A. Otsenka kompetentsiy v razrabotke sistemy personal-tekhnologiy organizatsii: [Elektronnyy resurs] - Rezhim dostupu: <http://webcache.googleusercontent.com>
3. Devid K. MakKlelland. Ponyatiye kompetentsii: [Elektronnyy resurs] // Devid K. MakKlelland. - Rezhim dostupu: http://www.timetogo.ru/articles-what_is_competency.htm
4. Antonyuk L.L. Kompetentnistniy pidkhid u vishchiy osviti: svitoviy dosvid / L.Antonyuk, N.V.Vasil'kova, D.O.Ílnits'kiy - K.KNEU, 2016.- 66 s.
5. Boyatsis R. Kompetentnyy menedzher. Model' effektivnoy raboty / R. Boyatsis ; per. s angl. – M. : HIPPO, 2008. – 352 s.
6. Leyko S.V. Ponyattya «kompetentsiya» ta «kompetentnist'»: teoretichniy analiz / S.V. Leyko // Pedagogichniy protses: teoriya í praktika : zb. nauk. pr. – 2013. – Vip. 4. – [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu : <http://pftp.org.ua/images/2013/04/15.pdf.pdf>.
7. Preobrazhens'ka O. S. Formuvannya kompetentsiy korporativnogo upravlinnya na osnovi znan' pidpriemstva: avtoref. dis. na zdobuttya nauk.

- stupenya kand. yekon. nauk: spets. 08.00.04 «Yekonomika ta upravlinnya pidpriemstvami (za vidami yekonomichnoi diyal'nosti)» / O. S. Preobrazhens'ka. - Kharkiv, 2011. - 22 s.
8. Sazonenko G.S. Kompetentnist' u sistemí neperervnoi osviti: akmeologichna model': nauk.-metod. posib. / G.S. Sazonenko, V.V. Pristupa; Kiiv. nats. un-t im. Tarasa Shevchenka, Ukr. gumanit. litsey. – Makariv: Sofiya, 2013. – 411 s.
 9. Selevko G. Kompetentnosti i ikh klassifikatsii: [Elektronniy resurs]// G. Selevko. - Rezhim dostupu: http://matem.uspu.ru/i/inst/math/subjects/04OPDMAT_MAT2007D02.pdf
 10. Chulanova O.L. Osnovnyye riski pri vnedrenii modeli kompetentsiy v upravleniye personalom organizatsii // Sovremennyye problemy i perspektivy ekonomicheskogo razvitiya i upravleniya: sb. nauchn. tr. - Surgut.gos.un-t KHMAOYugry. - Surgut: ITS SurGU, 2014. S.174-181.
 11. Lanovenko A.O. Kompetentnisniy pidkhid u profesiyniy pidgotovtsi fakhivtsiv / A.O. Lanovenko // Problemi ta perspektivi formuv. nats. gumanit.-tekhn. yeliti: zb. nauk. pr. / M-vo osviti i nauki, molodi ta sportu Ukraïni, NAPN Ukraïni, Nats. tekhn. un-t «KHPÍ». – KH., 2011. – Vip. 29. – S. 44–50.

Стаття надсилається для публікації лише до Збірника наукових праць «Вчені записки Університету «КРОК»